

УДК 658.012.32

М.В.ПЕРЕПЕЛИЦА

Харьковский государственный технический университет строительства и архитектуры

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И ПРИНЦИПЫ ЕГО ПРИНЯТИЯ

Рассматриваются определение и сущность управленческого решения. Предлагаются классификация управленческого решения, основные закономерности и принципы его выработки и принятия.

Вся история человечества представляется, по сути, набором различного рода решений и их последствий. Одни решения определяли судьбы целых народов на длительные времена, другие были менее значимые, третьи принимались человеком лично для себя. Но во всех случаях было нечто общее в процедурах разработки и реализации решений. Постепенно складывались приемы, методы, а затем и технологии разработки решений. Особенно в этом преуспели военные, разрабатывая военные игры, в которых основным элементом являлись стратегическое и тактическое решения. Решениями занимались математики, которые довели математический аппарат разработки и выбора решений до такого совершенства, что воспользоваться плодами своего творчества могли только они сами. Большинство руководителей компаний относятся к процедуре разработки реализаций решений как к искусству управления, используя интуицию, здравый смысл и свой опыт.

Вопросам теории управленческих решений посвящены многие работы отечественных и зарубежных авторов. В них сформулированы основные понятия, относящиеся к характеристике управленческих решений, обоснованы теоретические положения, касающиеся методологии и организации подготовки и принятия решений [1-3, 10, 12]. Однако исчерпывающие ответы на все вопросы данной проблемы еще не найдены. Необходимо, во-первых, уточнить определение сущности и содержания управленческого решения, классификацию управленческих решений, основные закономерности и принципы его выработки и принятия; во-вторых, сформулировать требования, предъявляемые к решению в условиях риска и неопределенности.

В литературе используются различные определения понятия «управленческое решение». Одни авторы рассматривают решение как творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объ-

ективных законов функционирования управленческой системы и анализа информации о ее состоянии [1, 4, 11, 12]. Другие рассматривают решение как составную часть процесса управления производством, в которой находят воплощение важнейшие стороны управленческой деятельности – выбор и обоснование целей управления, формулирование в соответствии с этими целями конкретных задач их воздействия на деятельность управляемого объекта [3, 6, 7, 9]. Обобщая материалы этих публикаций, предлагаем следующее определение: управленческое решение – это творческий акт (действие, процесс) субъекта управления, в результате которого определяется, какие в данной фактической или проектируемой производственной обстановке следует предпринять действия, чтобы решить проблему (получить желаемый результат), возникшую в процессе деятельности управляемого объекта. Таким образом, под управленческим решением необходимо понимать и процесс, и результаты, потому что любой процесс имеет какие-то результаты. Подготовку и принятие управленческого решения нужно рассматривать как органическую часть процесса управления, как главный этап цикла управления. Если сущность управления производством можно рассматривать как целенаправленное воздействие субъектов на управляемый объект, то под сущностью управленческого решения следует понимать обоснование и формулирование этого воздействия.

Основными факторами, влияющими на управленческое решение, являются объективность и действенность.

Объективность управленческого решения обеспечивается учетом при его формировании и реализации объективных экономических законов и принципов управления. Но управленческое решение реализуется, кроме того, на основе собственных закономерностей и принципов, содержание и сущность которых необходимо уточнить в связи с развитием технологических способов производства, изменением роли человека в экономических процессах.

Управленческое решение должно содержать ответы на вопросы, в какие сроки, с затратой каких сил и средств, в каком порядке, при каком распределении обязанностей, прав и ответственности, при какой организации контроля, с какими результатами должно быть осуществлено управленческое воздействие, заключенное в данном управленческом решении.

Действенность управленческого решения, результаты его реализации, степень приближения управляемого объекта к цели его деятельности в ходе выполнения решения зависят от его обоснованности, от того, в какой мере решение приемлемо для осуществления.

Необходимость в классификации управленческих решений вызывается целым рядом причин. Первая из них заключается в том, что количество принимаемых решений на каждом уровне управления очень велико, а характер их различен. Руководитель предприятия, например, только в течение одного рабочего дня вынужден принимать десятки, а то и сотни решений по самым различным вопросам: от перспективного плана по капиталовложениям на реконструкцию предприятия до резолюции на заявление рабочего по личному вопросу.

Характер управленческих решений предопределяет и вторую причину необходимости их классификации – существенное различие в информации для принятия решений разных категорий. Например, если руководителю предприятия для утверждения проекта перспективного плана требуется ряд справочных, нормативных и расчетных данных, то для решения по заявлению рабочего часто достаточно информации, содержащейся в самом заявлении.

Одной из причин необходимости классификации управленческих решений является требование оперативности в их принятии без нарушения ритма производства. Рассматривая тот или иной вопрос, особенно если он затрагивает интересы многих, исполнитель или ответственный лицо не всегда осведомлены обо всех возможностях информационной системы, о количестве и качестве информации для научно обоснованной разработки вопроса. В этом случае может помочь классификация решений и специальные классификаторы, созданные для наиболее часто встречающихся ситуаций и направлений их разрешения.

Классификация важна не только как средство ускорения принятия решения, она необходима при распределении функций и обязанностей по управлению производством между подразделениями аппарата управления и отдельными должностными лицами при разработке структуры организации управления на различных уровнях управленческой иерархии.

С учетом имеющихся публикаций [1, 3, 4, 9-12] приведем в обобщенном виде способы классификации управленческих решений (см. таблицу).

Классификация решений позволяет руководителям глубже понять смысл своей работы, рациональнее распределять рабочее время на выполнение различных видов работ.

На ход и результаты функционирования и развития каждого подразделения влияет множество внутренних и внешних факторов.

Вследствие этого управленческие решения должны учитывать наличие и влияние этих факторов и соответствовать принципам, обес-

Классификация управленческих решений

Признак классификации	Виды решений
Срезы жизни общества	Политические, социальные, экономические, идеологические, военные и т.п.
Объект управления	Народное хозяйство, отрасль народного хозяйства, отрасль промышленности, подотрасль, производственные объединения, предприятия, филиал, корпус, цех, участок, бригада, рабочее место
Субъект управления	Производственные органы, общественные организации в центре и на местах, руководители
Сфера воздействия решения	Производственно-экономические, организационные, технические, технологические, экологические и др.
Характер решения	Оперативно-распорядительные, нормативно-организационные, хозяйственно-руководящие, перспективно-принципиальные
Общие функции управления	Плановые, организационные, контрольные, координирующие, регулирующие, активизирующие
Конкретные функции управления	Работа с кадрами, организация труда и планирование, контроль и учет, подготовка производства, внешние связи, административно-хозяйственные
Способ воздействия	Прямой, косвенный
Направление воздействия	На внешнюю среду, на внутреннюю среду
Уровень иерархии управления	Первичные (нижние) звенья, средние звенья, высшие звенья
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые
Степень новизны	Традиционные, инновационные
Этапы решения проблемы	Анализ ситуации, анализ факторов, составление плана, определение путей решения, исполнение, контроль
По степени жесткости	Конкретно-жесткие, нормативные, ориентирующие, гибкие
Количество вопросов, охватываемых решением	Общие (глобальные), частные (локальные)
Виды учитываемых взаимосвязей	Простые (элементарные), сложные (комплексные)
Время воздействия	Текущие (краткосрочные), среднесрочные, перспективные (долгосрочные)
Характер цели	Оперативные, тактические, стратегические
Количество преследуемых целей	Одноцелевые (однокритериальные), многоцелевые (многокритериальные)
Возможность программирования процесса решения	Формализуемые (логические), неформализуемые (эвристические)
Наличие предварительно проведенного опыта	Априорные, апостериорные
Вероятность возникновения ситуации	Определенные, вероятно определенные, эвристические
Способ фиксации	Устные, письменные, графические, фиксируемые с помощью технических средств

печивающим достижение результатов, предусмотренных решением. В работах ряда известных ученых, специалистов в области управления и

принятия управленческих решений (Н.Г.Чумаченко, В.С.Юкаева, В.И.Голиков и др.) к числу этих принципов относят научную обоснованность, полномочность, непротиворечивость, своевременность, простоту, ясность и строгость формы, логическую последовательность, лаконичность, законность, соответствие экономическим законам и закономерностям самой системы управления, учет особенностей объекта и ресурсной обеспеченности выполнения решения. Анализ этих принципов показывает, что, во-первых, часть их действительно необходима для обеспечения приемлемости решений; во-вторых, в перечне есть принципы равноценные или близкие по содержанию, но названные по-разному (например, простота и ясность), и, наконец, в-третьих, перечень неполный и нуждается в уточнении, так как не учитывает основные условия, которым должны соответствовать решения по управлению объектами.

Обобщая предложения ученых и практический опыт управления, можно сделать вывод, что для того, чтобы каждое управленческое решение могло действительно стать инструментом активного воздействия субъекта управления на деятельность управляемого объекта, обеспечивающего заданный ход и получение желаемых результатов, необходимо, чтобы оно соответствовало принципам, которые приведены ниже (см. рисунок).



Принципы, предъявляемые к управленческому решению

Соблюдение принципов, предъявляемых к управленческому решению, необходимо для обеспечения его конкретности и большей информативности, а также для четкого распределения обязанностей по его выполнению. Если управленческое решение соответствует указанным принципам, его легче выполнить и достигнуть целей управления объектом.

- 1.Юкаева В.С. Управленческие решения: Уч. пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 1999. – 292 с.
- 2.Мескон М.К., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1994. – 702 с.
- 3.Василенко В.А. Теория и практика разработки управленческих решений: Уч. пособие. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
- 4.Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 271с.
- 5.Актуальные проблемы управления / Под ред. проф. В.Г.Шорина. – М.: Знание, 1972. – 126 с.
- 6.Гвишиани Д.М. Организация и управление. – 3-е изд., перераб. – М.: Изд-во МГТУ, 1998. – 268 с.
- 7.Голубков Е.П. Какое принять решение?: Практикум хозяйственника. – М.: Экономика, 1990. – 188 с.
- 8.Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. – Новосибирск: Наука, 1989. – 268 с.
- 9.Галушко В.П. Управленческие решения и их формализация. – К.: Вища школа, 1983. – 128 с.
- 10.Голиков В.И. Теория принятия управленческих решений. – К., 1976. – 50 с.
- 11.Чумаченко Н.Г., Савченко А.П., Коренев В.Г. Принятие решений в управлении производством. – К.: Техніка, 1978. – 192с.
- 12.Чумаченко Н.Г., Заботина Р.И. Теория управленческих решений: Уч. пособие для вузов. – К.: Вища школа, 1981. – 248 с.

Получено 16.07.2003

УДК 69.003.658

В.І.АНИН

Київський національний університет будівництва і архітектури

ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

Виконано аналіз структурних особливостей основних економічних моделей і наведено метод експертних оцінок для отримання прогнозів економічних показників, а також алгоритм обчислення розподілу ймовірностей похибок.

Для визначення стратегій розвитку підприємств важливу роль відіграє обчислення прогнозів економічних показників і чинників організації на близьку, середню й далеку перспективу. Знання прогнозів величини доходів населення, цін та попиту на будівельну продукцію і ресурси, заміни технологій на більш прогресивні, розвиток дизайну і